



## LA CAPACITACIÓN GERENCIAL EN EL SECTOR CULTURAL

Elizabeth Castro.

### RESUMEN

El artículo expresa la necesidad de capacitación gerencial en el sector cultural que fue hasta hace algunos años un tema si se quiere desconocido, pues, generalmente la actividad de administrar la cultura correspondía sólo a unos cuantos. Ha pasado el tiempo y la necesidad de capacitación de personas en esta área se ha hecho vital a razón de la urgencia que existe de entender al hecho creativo y a las artes, como un producto gerenciable.

Motivado por esta necesidad de capacitar a más personas en la administración de la cultura han surgido en el campo de la gerencia cultural nuevas alternativas de formación y gestión.

**Palabras Clave:** cultura, administración cultural, gerencia cultural, gestión cultural capacitación.

### LA FORMACIÓN DE ADMINISTRADORES CULTURALES

Actualmente los cambios sociales, económicos, culturales y tecnológicos de las sociedades requieren avances y reformas significativas en todos los ámbitos. En el área cultural existen numerosos problemas que son más o menos permanentes, en algunas ocasiones parecen nuevos porque se expresan de forma inédita o adoptan una apariencia diferente. Otros se relacionan más con el momento en que se plantean. Este es el caso, de la calidad de las manifestaciones artísticas y del hecho cultural, los cuales han sido cuestionados en los últimos tiempos.

En tal sentido, la estrategia primaria se centraría en lograr mejores organizaciones, tener competitividad nacional e internacional, todo ello en vías a lograr que el recurso humano crezca profesionalmente, se adapte, piense y sea parte integral de la organización. Dentro de este orden de ideas se presenta a la capacitación gerencial como un elemento imprescindible para ayudar a los gerentes a superar las tradicionales deficiencias de los esquemas educativos (escuelas, institutos, universidades) del país.

Rojas(1994:25) resalta la importancia de la formación gerencial cuando expresa:



Tenemos la oportunidad de Investigar y desarrollar nuevos paradigmas de gerencia, de formación gerencial. Valores como: calidad de vida, la dignidad, la potenciación del pensamiento creativo, la cooperación, el compromiso, o el respeto y la dignidad, o la información, entre otros, son hoy más importantes que la maquinaria pesada o el dinero.

En lo esencial, el sector cultural como parte de la administración pública no escapa de esta realidad. La descripción que muchas veces se hace del espacio cultural de los Estados como ámbito vacío de recursos y potencialidades no pareciera adecuada. Se puede afirmar, que en los diferentes Estados existe un capital humano que se ha formado tanto por la vía informal como por la vía formal en las distintas ramas artísticas. Pareciera existir, una carencia de especialistas en administración cultural aptos para gerenciar eficientemente los recursos humanos, técnicos y financieros existentes.

En tomo a ello, es importante señalar que para llevar una buena gestión cultural, es imprescindible que exista, por parte del gobierno, la disposición de formar recursos con capacidad para llevar a buen término las gestiones inherentes al sector cultural nacional. Se tornaría imposible plantearse el desarrollo sin antes tomar las previsiones precisas en cuanto al elemento humano necesario para llevar, a cabo, con destrezas y conocimientos proyectos susceptibles de alcanzar las metas deseadas por parte de los gestores de las políticas culturales. Dentro de esta perspectiva, se puede destacar, que en el país pareciera no se ha concebido el desarrollo cultural como un propósito fundamental, sino como algo que puede ser programado y dirigido por cualquiera que tenga una mínima base cultural o una práctica artística.

Al analizar los factores que inciden en la gerencia cultural, se encuentra que estos son múltiples y muy variados, o también es cierto, que la mayoría coincide en afirmar que la formación del gerente es un factor influyente cuando se trata de cualificar la calidad cultural.

En este sentido, el artista como creador debe ocupar el importante sitio que merece, y de igual forma, el conductor de la organización, gestión o proyecto cultural, debe ser la persona con las destrezas y conocimientos adecuados para dicha tarea, esto lleva asumir la gerencia de las instituciones culturales, con criterios de alta eficiencia y eficacia, en términos de dar respuesta ciertas a las necesidades que en materia cultural tiene el Estado y el país en general.



En este sentido, Martínez (1992: 3), sostiene que, "no son posibles gestiones exitosas sin organizaciones exitosas y estilos de gerencia adecuados, las direcciones de las instituciones culturales, no pueden constituirse en premios a notables creadores o como dádiva a cambio de compromisos contraídos con ciertas personalidades del mundo artístico".

De la misma manera asegura que:

"La dirección de las instituciones culturales debe ser asumidas por personas preparadas para garantizar el logro de los objetivos para los cuales éstos han sido creados, por ello la extraordinaria importancia que se da a la gerencia cultural, una gerencia adecuada a nuestras realidades sociales, económicas, políticas, comunicacionales y con capacidad de respuesta". (p.3)

A este respecto Colombres (1991: 14) manifiesta:

"Sólo una administración de base científica garantizará el pluralismo y la libertad de expresión, una democracia participativa en la que todos los grupos puedan mostrar y desarrollar su cultura y acceder por igual a otras culturas, tanto del país como del extranjero".

Por otra parte, Guedez (1 998:34) define la gestión cultural como:

"todo aquello que concierne a los procesos de la administración cultural y a las dimensiones del quehacer cultural, que aseguran un adecuado y eficiente desenvolvimiento de las políticas, tanto en los sistemas macro-sociales como en aquellos relacionados con el comportamiento de entidades, programas o proyectos específicos del sector cultural".

Asimismo, Cisneros (1998:6) aclara que existen muchos tipos de gerentes, pero el gerente cultural debe poseer ciertas características que lo identifiquen como tal. Lo principal es tener una sensibilidad innata que le permita asimilar todas las nuevas tendencias que se están presentando: creatividad, visión, comprensión, emotividad, etc., lo que le hace llevar más fácilmente este trabajo de gerencia cultural. Además, debe tener cualidades que debe utilizar para llevar eficazmente una gestión cultural.



## LA ADMINISTRACIÓN CULTURAL

Cuando se habla de gestión generalmente se piensa en que es la acción de administrar eficientemente una empresa para alcanzar un propósito y por supuesto obtener una ganancia. Un gerente cultural debe trabajar de la misma manera pero desde el punto de vista cultural.

Ahora bien, la administración cultural presupone la existencia de una política cultural y del desarrollo de las actividades culturales. Cabe preguntarse lo siguiente: ¿Debe ser el administrador cultural un generalista de los asuntos culturales? Con el temor de que trate en forma superficial el conjunto y domine mal su ámbito de acción o por el contrario, ¿Cómo impedir que sea un especialista exclusivo? ¿Por qué administrar el campo de la cultura?

Se puede decir que ahí interviene la responsabilidad del Estado para garantizar el pluralismo cultural y el derecho de las minorías a la diferencia cultural, y para permitir el acceso a la cultura para todos y sostener la creación artística, asegurar la cohesión social y la descentralización. A este respecto, Remer, (1997-1) expone, entre otras cosas, que cada gestión cultural debe adaptarse a una realidad específica, y que cada país posee un recurso tanto humano como material que debe ser administrado.

## LA GERENCIA CULTURAL

Este concepto apareció en Francia en la década de los 80 cuando se reconoció la cultura como un sector económico. En esta década, la noción de empresa cultural sustituye la noción de instituciones culturales tradicionales. Y nuevos paradigmas se dibujaron frente a la producción artística que se vuelve más compleja (montajes financieros, gestión jurídica de los derechos en el campo de la cultura y del arte, equipos de trabajos transdisciplinarios entre otros).

Lo expresado anteriormente lleva a reflexionar sobre la situación actual de los Gerentes del Sector Cultural, debido a que el 100% de sus directores son en general artista consagrados o con amplia experiencia en el ámbito cultural, pero, sin ninguna o escasa formación gerencial. La realidad demuestra que estos directores presentan fallas de tipo gerenciales en el ejercicio diario de sus funciones, tales como desconocimiento de los niveles jerárquicos, ausencia de proyectos educativos tendentes al mejoramiento de la enseñanza de las artes, así como, manejo deficiente de los canales comunicacionales, y de los mecanismos de control, ausencia de una efectiva



supervisión y evaluación del trabajo del personal docente, todas estas deficiencias gerenciales repercuten directamente en el buen desenvolvimiento de estas instituciones. también es cierto que sus directores deben poseer al menos, amplios conocimientos sobre gerencia, porque son ellos los responsables de la dirección de dicha institución.

Por lo tanto, estos directores deben tener un perfil apropiado para gerenciar la complejidad, es decir, para actuar a favor de la articulación social, en otras palabras, deben tener capacidad para generar la concertación y para diseñar e implementar modelos organizativos avanzados acordes con los cambios que se están generando en el ámbito de la gerencia contemporánea. Esta realidad lleva a creer en la necesidad de capacitación del personal especializado que contribuya a crear un claro perfil del escenario que se desea en el ámbito cultural, específicamente en las instituciones educativas dedicadas a la enseñanza, difusión y preservación del arte en todas sus manifestaciones. En tal sentido, la Dirección de las organizaciones culturales deben tener como base una gerencia científica que le sirva de herramienta para el logro de las políticas culturales- artísticas del Estado.

De acuerdo a esta situación se hace necesario la búsqueda de una alternativa que posibilite una estructuración y adecuación de la función directiva a las exigencias y requerimientos del proceso de transformación del sector cultural. De allí, que sea necesario diseñar programas de capacitación gerencial dirigido a los gerentes del sector cultural con la finalidad de elevar el nivel gerencial y académico que permita la búsqueda de una gerencia cultural de calidad en beneficio de los estudiantes y de la sociedad en general. En el momento actual, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la capacitación de sus recursos humanos para su crecimiento y bienestar.

La importancia del análisis de la formación de la gerencia en el sector cultura, está determinada por el papel que desempeña ésta en la consecución de los logros que han de alcanzar las instituciones consagradas a la creación y prestación de los servicios culturales.

Lo anteriormente planteado, reviste una gran significación para generar las posibles respuestas que necesariamente tendrá que ofrecer el sector a los requerimientos por parte de la población en cuanto a la satisfacción de sus necesidades, incluyendo las culturales que son, junto con el deporte, los responsables de enriquecer el tiempo libre de los ciudadanos, sobre todo,



por el papel fundamental que juega la cultura en la consecución del desarrollo armónico de las sociedades.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Colombres, A. (1991) Manual del Promotor Cultural. Editorial Humanistas. Segunda

De Sapene. I. (1997). La Cultura Contraataca. Diario el Globo. Edición Especial sobre Gerencia. Venezuela. pp. 5-6

Guédez, V. (1997) Gerencia, Cultura y Educación. Editorial CECSA Venezuela.

Martínez, P. (1992). I Seminario sobre Gerencia y Desarrollo Cultural. El lado oculto del iceberg cultural. Maracaibo.

Remer, B. Formación Internacional Cultural, una Experiencia Exitosa. Ponencia. Comisión Nacional para la UNESCO. Caracas. 08 de Septiembre de 1997

Rojas, L. El Gerente: Paradigmas y retos para su Formación. Encuentro Educativo Vol. 1. NO. 1. Venezuela. 1994 pp 25.